



Ville de Lausanne

Contrôle des finances

case postale 6904 – 1002 Lausanne

RAPPORT D'AUDIT INTERNE

Gestion du Service commercial des Services Industriels au regard des enjeux des marchés

Audit de performance

Version définitive – avec les réponses des audités

Destinataires :

Municipalité

Monsieur le Directeur des Services industriels

Monsieur le Chef du Service commercial

Extrait de la directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne¹**Art. 18 – Rapports d’audit interne et recommandations**

1. Le mandat d’audit débute par un entretien de lancement avec l’audité.
2. Le CFL émet le rapport en version définitive aux destinataires prévus uniquement après la finalisation des étapes suivantes :
 - a. Le CFL présente ses conclusions d’audit et recommandations dans un projet de rapport qu’il adresse avant la réunion de clôture à l’audité.
 - b. Lors de la réunion de clôture, l’audité fait part de ses éventuelles remarques sur les constats et recommandations du projet de rapport.
 - c. A l’issue de cette réunion, le CFL émet une version du projet adressée à l’-aux audité-s et au-x directeurs concerné-s pour prise de position.
 - d. L’audité a 60 jours ouvrés pour faire adopter une note à la Municipalité comprenant :
 - i. sa position pour chaque recommandation. Si une recommandation s’adresse à un tiers, le CFL adresse séparément sa demande de positionnement à ce dernier ;
 - ii. une note de synthèse de suivi des recommandations de l’audité ;
 - iii. l’indication des éléments considérés comme étant confidentiels ainsi que les motifs afin que la Ville puisse en tenir compte lors de la publication du rapport.Lorsque l’audité n’est pas une entité rattachée à l’administration communale, le service de tutelle doit soumettre la note à la Municipalité, qui en prendra acte.
 - e. Le délai de 60 jours écoulé, le CFL émet le rapport final aux destinataires prévus à l’art. 19 al. 1. Celui-ci inclut les prises de position et la note de synthèse de suivi des recommandations de l’audité.
3. En cas de désaccord au sujet des recommandations à mettre en œuvre, le CFL saisit le comité d’audit, qui statue définitivement.
4. Lorsque l’audité n’a pas donné, dans le délai imparti, une suite appropriée aux recommandations du CFL, celui-ci soumet le cas au comité d’audit qui prend les dispositions nécessaires.

Art. 19 - Diffusions des rapports

1. Les rapports d’audit interne sont adressés :
 - a. A l’audité ;
 - b. Au service subventionnant concerné, lorsque l’audité n’est pas une entité rattachée à l’administration communale ;
 - c. A la direction concernée ;
 - d. A la Municipalité ;
2. Sous réserve des dispositions de l’art. 16 LInfo, les rapports d’audit interne sont rendus publics dès qu’ils sont achevés au sens de l’article 9 alinéa 1^{er} LInfo, soit dès que le rapport final a été émis par le CFL.
3. Les noms des collaborateurs ne sont pas mentionnés dans le rapport publié.

Remarque

« Les informations contenues dans le présent document (le « Document ») sont destinées aux seuls besoins internes de l’audité et de la Ville de Lausanne. L’utilisation directe ou indirecte par un tiers de tout ou partie du Document s’effectuera sous sa seule responsabilité. Le Document s’appuie sur les faits et circonstances bien particuliers tels qu’ils ont été présentés au Contrôle des finances au moment de sa rédaction et n’a pas vocation à valoir pour le futur. Les destinataires seront seuls compétents et responsables pour la mise en œuvre des recommandations. »

¹ Directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne du 14 janvier 2021 et entrée en vigueur le 14 janvier 2021 : [Directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne](#)

Synthèse

Le Service commercial des Services Industriels de la Ville de Lausanne a pour mission d'assurer la satisfaction de la clientèle par la commercialisation de produits et prestations profitables, en phase avec le marché. L'éventuelle libéralisation des marchés des fluides et les changements de comportement du consommateur imposent le besoin de s'adapter. Le CFL a souhaité savoir si la gestion du Service commercial permettait de remplir la mission du service et d'appréhender les changements à venir.

Le CFL constate qu'aujourd'hui le Service commercial rencontre d'une part des difficultés à remplir sa mission, et d'autre part, n'a pas encore appréhendé la question de la compétitivité et des changements de consommation. Bien que les SiL soient bien positionnés en termes de prix de l'énergie sur les marchés ouverts du gaz et de l'électricité, leurs prestations de service multimédia ne sont pas compétitives et on assiste à une érosion de la clientèle sur ce marché.

- Avec l'éventuelle ouverture des marchés du gaz et de l'électricité à tous les clients, le risque est de voir une partie de la clientèle partir à la concurrence et les revenus des SiL être fortement impactés ;
- Le gaz est considéré comme une énergie de transition pour remplacer le mazout. Le projet de révision de la loi Co2 a été rejeté en juin 2021 et les conséquences importantes des restrictions sur le renouvellement des chaudières à gaz ont ainsi pu être évitées. Cependant, à terme, les SiL doivent se tourner vers d'autres solutions afin de remplacer cette manne financière. Des réflexions sont en cours et des pistes sont proposées avec le gaz de synthèse et le bio gaz bas carbone pour le réseau gaz et le développement des sources de chaleur locales pour le chauffage à distance.

Il est urgent d'opérer un changement de culture, de passer de l'approvisionneur en fluides à une véritable entité business de la Ville. Les défis sont de taille pour le Service commercial, néanmoins le CFL observe qu'il existe une prise de conscience et que grâce à l'impulsion de divisionnaires et d'experts compétents et engagés, les choses évoluent. Il faut maintenant décider de la direction que devront prendre les SiL et donner au Service commercial les moyens de l'atteindre.

Le CFL constate les points suivants :

- Les rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis pour l'ensemble des prestations fournies par les SiL. De plus, si les stratégies pour les fluides sont maîtrisées, les stratégies pour les prestations de service restent incomplètes et n'intègrent pas des éléments tels qu'une segmentation clients ou un positionnement des produits par exemple ;
- Les objectifs ne sont pas systématiquement fixés en fonction de la stratégie définie et ne sont pas bien compris des collaborateurs ;
- Il n'y a pas de maîtrise financière des prestations. La gestion financière doit passer par une collecte de données fiables, leur analyse et la prise d'actions correctives. Le suivi de la rentabilité des prestations et des fluides doit se faire en collaboration avec le controlling. La direction doit également disposer des indicateurs clés ;
- Afin de se préparer à la potentielle libéralisation complète des marchés et limiter l'érosion de leur clientèle et la diminution des marges bénéficiaires sur la fourniture, COM doit analyser et optimiser les coûts de l'électricité et du gaz ;
- L'approche client doit être améliorée et développée de façon à répondre aux besoins des clients et leur proposer une expérience présentant un avantage concurrentiel pour COM ;
- Les délais de traitement des demandes augmentent, ce qui génère une insatisfaction des clients. Par ailleurs des problèmes dans la gestion de la relation avec les clients multimédia Business ont été relevés. Un processus transversal d'amélioration continue des produits et prestations doit être mis en place ;
- Les processus doivent être entièrement revus afin de les simplifier, de les automatiser et de supprimer les redondances, tout en s'assurant que les risques sont couverts ;
- Une stratégie digitale d'entreprise doit être mise en place. Cette stratégie doit prendre en compte les besoins futurs, les changements de modes de consommation et les processus de l'entreprise. Elle doit intégrer une vision d'ensemble.

Le CFL a formulé 14 recommandations pour permettre au Service commercial d'améliorer la gouvernance des processus clés afin de pouvoir être concurrentiel lors de l'éventuelle ouverture complète des marchés.

Tableau des recommandations

N°	Année	Sujet	Responsables	Risques	Priorité
R1	2020	Stratégies commerciales	COM	Gouvernance	Elevée
R2	2020	Processus de fixation, de communication et d'évaluation de l'atteinte des objectifs	COM	Gouvernance	Elevée
R3	2020	Mise en place d'un pilotage financier	COM / SPAR	Financier Gouvernance	Elevée
R4	2020	Objectifs sectoriels intégrant les changements réglementaires	Codir SiL	Gouvernance Financier	Elevée
R5	2020	Définition des rôles et responsabilités entre Relations Clientèle et Marketing	COM	Gouvernance	Elevée
R6	2020	Suivi des réclamations et amélioration continue	ADV / RC / Marketing	Gouvernance Opérationnel	Elevée
R7	2020	Amélioration et développement de l'approche client	RC	Gouvernance Opérationnel	Elevée
R8	2020	Refonte du processus de facturation manuelle (SD)	ADV / RC	Financier Opérationnel	Elevée
R9	2020	Modification des contrats de concession	ADV	Opérationnel	Moyenne
R10	2020	Gestion des accès SAP	SPAR IT	Gouvernance Opérationnel	Moyenne
R11	2020	Optimisation du processus de contrôle des factures fournisseur de gaz et électricité	Appro	Opérationnel	Faible
R12	2020	Gestion des demandes d'évolution	ADV	Opérationnel	Moyenne
R13	2020	Recrutement d'un chef de projet métier chez OSM	ADV	Opérationnel	Moyenne
R14	2020	Elaboration d'une stratégie digitale	Codir SiL	Opérationnel	Elevée

SFIN : Service des finances

ADV : Administration des ventes

RC : Relations clientèle

Appro : Approvisionnement

Note de synthèse du suivi des recommandations (élaborée par l'audit)

Prise de position générale (facultatif)

Ce rapport d'audit interne et les recommandations afférentes du CFL sont accueillis positivement et constructivement par le service commercial.

Il nous permettra de mettre en œuvre des améliorations importantes et nécessaires pour le bon fonctionnement du service, notamment en ce qui concerne les aspects liés à la digitalisation, à la simplification des procédures et la satisfaction des clients.

Réalisé en 2020 et finalisé en décembre 2021, nombre d'éléments sont déjà mis en place aujourd'hui.

Commentaire général sur les prises de position sur les recommandations (facultatif)

Nos prises de position sont très majoritairement alignées sur la position du CFL.

Etat du suivi des recommandations

Un tableau de bord de suivi des recommandations sera mis en place et présenté trimestriellement au comité de direction du service commercial et annuellement au directeur.

Certaines recommandations vont impliquer le lancement de projets, d'autres des évolutions informatiques. Pour ces raisons, leurs résolutions s'étaleront sur l'année 2022, voire pour certains en 2023.

D'ores et déjà, les recommandations 9, 12 et 13 sont résolues.

Table des matières

SYNTHÈSE	3
TABLEAU DES RECOMMANDATIONS	4
NOTE DE SYNTHÈSE DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS (ÉLABORÉE PAR L'AUDITÉ)	5
1. INTRODUCTION	7
1.1 Déroulement de l'audit	7
1.2 Contexte	7
1.2.1 Organisation et mission	7
1.2.2 Prestations obligatoires et commerciales	8
1.2.3 Unbundling	9
1.2.4 Chiffres financiers clés	9
1.2.5 Evolutions réglementaires	9
2. GOUVERNANCE DU SERVICE COMMERCIAL	10
2.1 Stratégie	10
2.2 Définition des objectifs	12
2.3 Suivi des objectifs de l'activité commerciale	13
2.4 Pilotage financier	13
2.5 Veille réglementaire et quantification des risques sur le chiffre d'affaires	15
2.6 Collaboration problématique entre les divisions Relations Clientèle et Marketing	15
3. COMPETITIVITE	16
3.1 Coûts de l'électricité et du gaz	16
3.2 Compétences	18
3.3 Amélioration continue	19
3.4 Multimédia	20
3.5 Approche client	20
4. TARIFICATION	22
4.1 Convention avec Gaznat	22
4.2 Tarification du réseau électrique	22
5. FACTURATION	22
5.1 Facturation SD	22
5.2 Facturation ISU	23
5.2.1 Modification des contrats de concessions	23
5.2.2 Gestion des accès SAP	24
5.3 Autres constats	25
6. TRANSFORMATION DIGITALE	26
6.1 Optimisation de la validation des achats des fluides	26
6.2 Demandes d'évolution	27
6.3 Gestion de projet	28
6.3.1 Projets transverses	28
6.3.2 Projets métiers Marketing	28
6.3.3 Projets métiers OSM	28
6.4 Vision globale de la transition digitale	29

1. INTRODUCTION

1.1 Déroulement de l'audit

A travers cet audit, le CFL a souhaité évaluer si le Service commercial remplissait aujourd'hui sa mission et s'il était capable de répondre aux enjeux du marché : l'éventuelle ouverture à la concurrence des marchés de l'électricité et du gaz, la restriction de l'usage du gaz et l'encouragement à la consommation propre et les énergies renouvelables. Nous avons notamment intégré dans notre revue les aspects de gouvernance, de gestion commerciale, de la tarification et de la facturation.

Le contenu de ce rapport a fait l'objet d'une revue complète par l'audité avant la réunion de clôture le 17 décembre 2020. Les constats tels que repris dans ce rapport ont été validés lors de cette séance. Les recommandations, relevant quant à elles de l'opinion du CFL, ont été présentées et discutées avec l'audité.

A compter de la date d'émission du présent rapport dans sa version projet, l'audité disposera de 60 jours ouvrables pour prendre position sur les recommandations, élaborer la note de synthèse du suivi des recommandations et se déterminer sur la publication du rapport. A l'issue de ce délai, le rapport sera émis sous sa forme définitive et envoyé notamment à la Municipalité. Sous réserve des dispositions de l'art. 16 LInfo, le rapport d'audit interne sera rendu public.

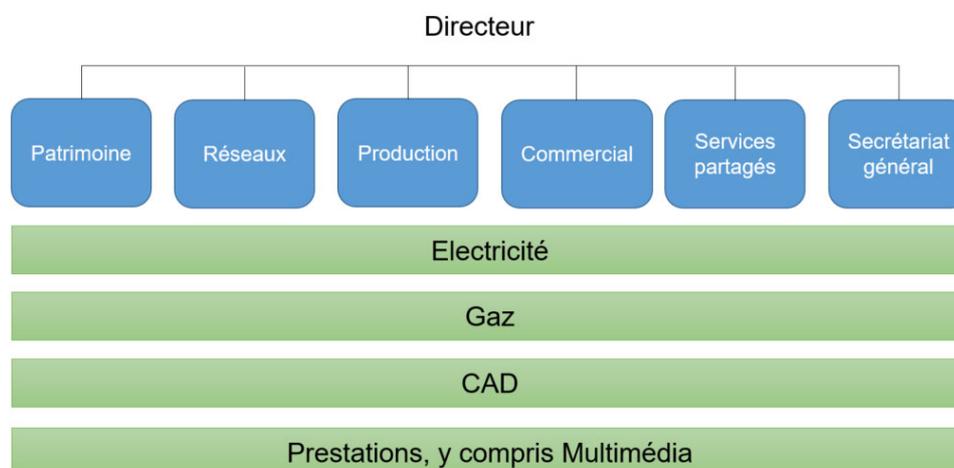
Le calendrier de cet audit est résumé comme suit :

Lettre de mission	26 juin 2020
Réunion d'ouverture	23 juin 2020
Remise du projet de rapport	10 décembre 2020
Réunion de clôture	17 décembre 2020
Réunion de clôture avec la nouvelle direction des SIL	29 novembre 2021
Rapport en version projet avant réponses de l'audité	14 décembre 2021
Remise des réponses de l'audité aux recommandations	23 mars 2022

1.2 Contexte

1.2.1 Organisation et mission

Le Service commercial (COM) a été créé en 2008 pour répondre à l'entrée en vigueur de la loi sur l'approvisionnement en électricité (LApEI) qui ouvrirait partiellement le marché de l'électricité, coordonner les relations clientèles dans le domaine des énergies et développer de nouvelles prestations. En 2018, les Services Industriels de Lausanne (SiL) se sont restructurés (organisation Ariane) et sont passés d'une organisation par fluide à une organisation par métiers multifluides. La partie commerciale du Multimédia (ex SIMA) a été intégrée au Service commercial et la partie technique a été intégrée dans les services patrimoine et réseaux.



Organisation Ariane au 01.01.2018

La mission du Service commercial est d'assurer la satisfaction de la clientèle par la commercialisation de produits et prestations profitables, en phase avec le marché. Le Service commercial est divisé en quatre divisions et dénombre 100 collaborateurs (91.85 EPT), ainsi que 30 collaborateurs auxiliaires (26.9 EPT), au 31 décembre 2019 :



1.2.2 Prestations obligatoires et commerciales

COM commercialise à la fois :

- Des prestations dont les objectifs sont fixés par la direction du Service commercial. Ces prestations ne sont pas obligatoires et sont fournies sur un marché concurrentiel (par exemple : réponse aux appels d'offres pour la fourniture d'électricité pour des quantités de plus de 100 MWh/an, secteur multimédia, audits énergétiques, prospection et vente de gaz naturel).
- Des prestations qui doivent être fournies obligatoirement par tout Gestionnaire de Réseau et de Distribution (GRD) sur sa zone de desserte sur mandat du Service patrimoine (par exemple : suivi de la clientèle en approvisionnement de base, soit consommant moins de 100 MWh/an d'électricité, suivi administratif de l'injection de productions d'électricité décentralisée).

Les produits et services commercialisés par le Service commercial (voir en annexe 1 le panorama des marques commercialisées par les SIL) répondent à des contextes réglementaires aux contraintes très différentes :

Marché	Normes et lois générales	Lois fédérales spéciales	Surveillance de M. Prix
Electricité	X	Le marché de l'électricité est partiellement ouvert et régulé par la loi sur l'approvisionnement en électricité (LApEI) pour les clients en approvisionnement de base. Le secteur est placé sous la surveillance de la Commission fédérale de l'électricité (ELCOM) ; Egalement à considérer : loi sur l'énergie (LEne)	-
Gaz	X (y compris rémunération du réseau fixé par une recommandation de la branche et modalités d'accès au marché pour les grands clients fixées par une convention)	Le secteur du gaz est un marché ouvert régulé sommairement par l'article 13 de la loi sur les installations de transport par conduites (LITC). Une loi spéciale complète (LApGaz) sur le modèle de la LApEI est en préparation.	X (comparatif annuel des tarifs)
Chaleur	X	-	X
Multimédia	X	Loi sur les télécommunications	-

Services énergétiques	X	Certains services sont partiellement concernés par la LApEI (raccordement des installations de production renouvelable) et la LENE (regroupement pour la consommation propre, rétribution des productions renouvelable)	-
Mobilité	X	-	-

1.2.3 Unbundling

Conformément à l'art. 10 de la Loi sur l'approvisionnement en électricité (LApEI), les SiL ont procédé à la séparation (unbundling) comptable entre leur activité de gestionnaire de réseau électrique et leurs autres activités. A ce jour, l'obligation légale pour le Gestionnaire de Réseau de Distribution (GRD) est une obligation de séparation des données : les informations économiquement sensibles obtenues par le GRD dans le cadre de ses activités monopolistiques de l'électricité ne doivent pas être partagées avec la partie commerciale. Afin de respecter ces obligations, les SiL ont choisi une séparation des données par une gestion des accès, les systèmes informatiques étant encore communs.

1.2.4 Chiffres financiers clés

Le Service commercial a généré 52% du chiffre d'affaires des SiL en 2019 et 45% en 2018, et il représente 64% du résultat des SiL en 2019 (66% en 2018).

En millions de CHF	Chiffre d'affaires				Résultat			
	2019	%	2018	%	2019	%	2018	%
COM	211.8	52%	168.0	45%	34.3	64%	32.4	66%
Autres services SiL	196.4	48%	208.4	55%	19.4	36%	16.7	34%
Total SiL	408.2	100%	376.4	100%	53.7	100%	49.1	100%

1.2.5 Evolutions réglementaires

Les marchés du gaz et de l'électricité sont restés longtemps des marchés captifs, mais depuis plus d'une dizaine d'années une libéralisation est amorcée :

- Sur le marché de l'électricité, les gros consommateurs (à partir de 100 000 kWh par an) ont la possibilité depuis 2009 de choisir librement leur fournisseur d'électricité ;
- Le marché du gaz suisse est ouvert à la concurrence et régulé par une convention de branche depuis 2012 pour les grands clients industriels, avec un seuil d'éligibilité révisé à la baisse (150 Nm³/h) depuis octobre 2015.

Aujourd'hui, les principales évolutions réglementaires prévues qui auront un impact sur le Service commercial et les SiL sont les suivants :

- L'éventuelle ouverture totale du marché de l'électricité envisagée à l'horizon 2024 (révision LApEI), avec risque de fuite des clients à la concurrence ;
- La publication des indicateurs de la régulation Sunshine, prévue avec l'entrée en vigueur de la LApEI révisée, comporte un risque pour l'image des SiL, les clients pouvant directement vérifier l'efficacité de leur gestionnaire de réseau ;
- Une ouverture non régulée du marché du gaz sur tout le territoire Suisse, suite à la décision en juin 2020 de la COMCO d'ouvrir entièrement le marché en Suisse centrale, en contradiction avec une régulation prévue à plus long terme (peu probable avant 2024) d'une ouverture partielle plus large (consommateurs finaux ayant une consommation d'au moins 100 MWh) ou totale du marché du gaz (projet de future LApGaz) ;
- La stratégie énergétique 2050 (révision LENE) qui vise à encourager le développement des énergies renouvelables, l'efficacité énergétique (baisse de consommation par clients) et la consommation propre (diminution de l'énergie fournie) d'ici à 2050 ;
- La politique climatique, avec la nouvelle loi CO₂, adoptée en septembre 2020 mais rejetée lors de la votation du 13 juin 2021, qui prévoyait entre autres des restrictions sur le renouvellement des chaudières à gaz ainsi qu'une augmentation de la taxe CO₂.

2. GOUVERNANCE DU SERVICE COMMERCIAL

2.1 Stratégie

La stratégie commerciale consiste à définir et mettre en œuvre des moyens marketing et commerciaux coordonnés afin d'atteindre les objectifs fixés par la direction. L'élaboration de la stratégie commerciale est un processus piloté par le marketing. Depuis début 2018, la division marketing a souffert de plusieurs changements de management (trois responsables se sont succédés). Par conséquent, l'élaboration des stratégies commerciales a été retardée. A son arrivée fin 2019, le nouveau responsable de la division Marketing n'a pas trouvé d'éléments consolidés et le processus d'élaboration de la stratégie commerciale a redémarré sous sa houlette. Plusieurs stratégies commerciales, notamment Multimédia et Gaz Naturel Carburant, ont été présentées au comité de direction durant l'été 2020. Tout en étant conscient des difficultés auxquelles a été confrontée la direction par le passé et en reconnaissant le travail réalisé depuis fin 2019, le CFL relève les points suivants concernant l'élaboration des stratégies commerciales :

- Contenu de la stratégie :
 - La stratégie gaz est en cours d'élaboration. Les retards sont dus aux incertitudes réglementaires selon la direction du service ;
 - Il n'y a pas de stratégie pour les prestations Solaire et Mobilité ;
 - Les SiL ne sont pas encore organisés de manière à répondre à leurs ambitions sur le marché des prestations, avec pour conséquences des retards par rapport à la concurrence concernant la promotion de ces prestations et leur capacité à les réaliser (contracting, comptage et exploitation du micro-réseau à l'intérieur des RCP) ;
 - La surveillance de la concurrence doit être renforcée aussi bien au niveau marketing que chez les vendeurs. Un processus de veille entièrement revu a été mis en application en juillet 2020.
- Portefeuille produits :
 - Les SiL proposent une palette de prestations qui ne sont pas toutes commercialisées par le Service commercial, telles l'éclairage public pour des tiers, la télégestion, le contracting et les conseils énergétiques, ce qui peut résulter en des incohérences au niveau de la stratégie commerciale, des pertes de synergies lors des campagnes marketing et des problèmes de développement de produits. Par exemple, la responsabilité de la commercialisation du contracting n'est pas encore clairement définie entre les services production et commercial ;
 - Il manque un document synthétisant les principales informations relatives aux produits, telles la stratégie, les objectifs stratégiques, les responsables Marketing, Relations Clientèle, Administration des ventes, Controlling, qui permettrait de clarifier les rôles et responsabilités ainsi que la stratégie auprès de l'ensemble des collaborateurs ;
 - Un inventaire des marques développées par le Marketing a été effectué en 2020. Il manque cependant un catalogue des prestations assurées par les différents services des SiL. La direction a demandé en septembre 2020 un inventaire complet des prestations, la définition d'un cahier des charges standard pour les responsables de prestations et la définition systématique d'objet analytique avec l'appui du contrôle de gestion.
- Communication de la stratégie :

Le Codir SiL² a fixé en 2018 des objectifs stratégiques à très haut niveau : protection de la marge, adaptation aux nouveaux métiers, et participation active à la transition énergétique et digitale. Il a également défini des pistes stratégiques de développement qui portent par exemple sur le développement des services énergétiques. Les stratégies sectorielles qui sont développées dans ce cadre général sont validées en Codir SiL et présentées en Codir COM³, mais ensuite la redescende d'information est non formalisée, avec pour conséquence une faible connaissance des stratégies par les équipes ventes (y compris positionnement produit, identification des besoins clients et des segments les plus intéressants, et stratégie d'approche client). Par exemple :

- Patrimoine a débuté l'élaboration des objectifs stratégiques pour le Chauffage à distance (CAD) en 2018. Ceux-ci ont été validés par le CODIR puis par la Municipalité en novembre 2020 dans le cadre du plan climat. La stratégie n'étant pas communiquée tant que les objectifs stratégiques et leur financement ne sont pas validés par la Municipalité, l'équipe du marketing n'en avait pas connaissance durant ce laps de temps. Une présentation des résultats de la

² Comité de Direction formé des chefs de service SiL

³ Comité de Direction composé du chef du Service commercial et des chefs de division

phase d'initialisation de la stratégie CAD a été faite en octobre 2018 au CODIR SiL Il n'existe pas de document synthétique reprenant les éléments clés ;

- La stratégie Electricité, datant de 2018, figure dans une présentation comportant quarante-neuf slides et devrait d'être présentée de manière simplifiée aux équipes de ventes, y compris au CODIR SiL;
- Certains collaborateurs des équipes ventes GAZ et CAD estiment n'avoir pas été informés de l'introduction de 10% de biogaz dès janvier 2021. Ils indiquent l'avoir apprise par le communiqué de presse sur les nouveaux tarifs du gaz. Or, cette information peut s'avérer importante lors des négociations avec les clients.

Il existe cependant à l'intention des ventes un plan d'actions annuel (MapCom) élaboré par la nouvelle cheffe de la division Marketing et partagé au sein du Service commercial.

L'absence de stratégie formalisée et les stratégies lacunaires empêchent l'organisation d'avancer. Les stratégies mal communiquées comportent le risque d'être mal appliquées et de créer de la frustration chez les collaborateurs.

R1. Stratégies commerciales

L'absence de stratégie commerciale formalisée et présentée de manière synthétique est un risque de gouvernance pour l'organisation. Les stratégies doivent être comprises par l'ensemble des collaborateurs pour être efficaces. Le CFL recommande :

- D'élaborer une vision et une stratégie pour l'ensemble des prestations COM et de les communiquer ;
- D'affiner les stratégies commerciales, en tenant compte des segmentations clients, du positionnement des produits, des besoins des clients, des stratégies d'approche client, afin d'optimiser l'approche commerciale et augmenter les ventes ;
- De renforcer la communication des stratégies et des plans d'actions qui en découlent, et de s'assurer de leur compréhension, en particuliers auprès des vendeurs mais également des autres services et divisions, comme les ressources humaines, qui pourront anticiper les besoins et changements aux niveaux des compétences ;
- De renforcer la veille concurrentielle et l'échange d'information entre Marketing et Relations clientèle, en vue de l'éventuelle ouverture des marchés ;
- De mettre en place une collaboration entre Marketing et Patrimoine pour le développement stratégique des prestations, dans les limites autorisées par la législation en vigueur.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance	COM	Elevée

Position de l'audit	Acceptée	Contestée
Eléments clés de la mise en œuvre :		
<p>[REDACTED]</p> <p>L'ensemble des points de cette recommandation sera réalisé avec notamment un plan de formation, des outils d'aide à la vente et l'instauration d'une veille concurrentielle.</p> <p>Des rencontres périodiques sont organisées entre le service commercial et le service patrimoine afin de favoriser le partage d'informations tout en respectant la législation en vigueur, ainsi qu'avec les autres services développant des prestations commerciales.</p>		
Personne responsable de la recommandation	[REDACTED], chef du service commercial	Délai 31.12.2022

2.2 Définition des objectifs

Les services des SiL ont des objectifs de direction « transverses », fixés annuellement et suivis par le CODIR trimestriellement. Sur les dix objectifs de direction fixés pour 2020, cinq sont sous la responsabilité de COM. Ce sont pour la majorité des objectifs quantitatifs de vente à atteindre sur l'année. Le chef de service fixe ensuite à chaque chef de division des objectifs lors de l'entretien de collaboration annuel, ceux-ci étant établis sur la base de la stratégie, des projets en cours et des objectifs de direction. Enfin, les collaborateurs ont des objectifs fixés par leur chef d'unité ou de division. Selon les directives des Ressources Humaines, les objectifs doivent être SMART⁴. Le CFL constate que :

- Les objectifs de vente à atteindre concernent la puissance ou le nombre de contrats signés. Toutefois, les critères de coûts d'acquisition et de rentabilité ne sont pas pris en compte lors de la fixation des objectifs. Or, ces aspects sont particulièrement importants étant donné la mission du service qui est de commercialiser des produits et prestations profitables, d'autant plus lorsqu'on intervient sur un marché concurrentiel.

En fonction de la stratégie commerciale, d'autres critères peuvent entrer en ligne de compte, comme l'encouragement à utiliser une nouvelle technologie même si celle-ci n'est pas rentable dans un premier temps.

- Les objectifs n'étant pas expliqués aux vendeurs, certains considèrent qu'ils manquent de pertinence ou ne sont pas cohérents avec les stratégies commerciales. Par exemple, l'objectif d'augmenter la vente du gaz peut paraître antinomique avec les objectifs de décarbonisation de la Ville, la vente d'énergie renouvelable devant être favorisée par rapport aux énergies carbonées. Pour la Ville de Lausanne, le gaz permet toutefois de remplacer rapidement le mazout plus émetteur de CO₂ et pourra évoluer vers un approvisionnement renouvelable. Or, ces visions ont été insuffisamment diffusées dans l'organisation par le CODIR. La fixation d'objectifs perçus comme contradictoires par rapport à la mission et à la stratégie de la Ville génère de la confusion et de l'incompréhension auprès des collaborateurs, qui peuvent être incités à remettre en question les décisions prises par la direction. Si tel est le cas, le risque qu'ils n'y adhèrent pas et donc ne puissent les soutenir auprès des clients augmente fortement. Il est ainsi primordial de mieux communiquer les enjeux et le positionnement des SiL dans la transition énergétique auprès des collaborateurs ;
- Certains objectifs 2019 ont été revus à la baisse en cours d'année par le chef de service et la division Relations clientèle sans que le Marketing n'ait été consulté : cela a été le cas pour la puissance Gaz et le nombre de contrats photovoltaïques Solanne. Les primes étant basées sur l'atteinte des objectifs, cela peut soulever des questions de légitimité, d'autant plus que les données transmises aux RRH sont préparées par les Ventes ;
- Les objectifs fixés au chef de division Administration des Ventes (ADV) ne sont pas mesurables et de ce fait ne remplissent pas les critères SMART.

R2. Processus de fixation, de communication et d'évaluation de l'atteinte des objectifs

Le CFL recommande de mieux expliquer aux collaborateurs la manière dont les objectifs sont établis :

- Les objectifs de vente doivent être fixés en fonction des stratégies commerciales et être expliqués aux collaborateurs, afin qu'ils y adhèrent ;
- Tous les collaborateurs doivent impérativement avoir des objectifs mesurables ;
- La direction doit faire un retour aux collaborateurs sur l'atteinte ou non des objectifs ;
- Une analyse des difficultés rencontrées dans l'atteinte des objectifs doit être effectuée afin de mettre en place un plan d'actions.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance	COM	Elevée

⁴ SMART : Spécifique, Mesurable, Accepté, Réaliste, mesurable dans le Temps

Position de l'audit	Acceptée	Contestée
Éléments clés de la mise en œuvre :		
<p>Une attention particulière sera accordée à la fixation des objectifs, au partage d'informations et à la communication avec le personnel de la vente. Le niveau d'atteinte des objectifs est dorénavant régulièrement présenté aux collaborateurs.trices.</p> <p>Dès 2023, les objectifs commerciaux seront alignés à la stratégie et intégreront des critères de rentabilité.</p>		
Personne responsable de la recommandation	[REDACTED], chef du service commercial	Délai 30.09.2022

2.3 Suivi des objectifs de l'activité commerciale

Le CFL a pu constater que dans l'ensemble les activités étaient suivies au niveau des divisions à travers des tableaux de bord très fournis. En revanche, le CFL a noté les points d'amélioration suivants :

- Le chef de service n'a pas de tableau de bord lui permettant de suivre les indicateurs clés ;
- Les tableaux de bord ne sont pas passés en revue durant les Codir COM, ce qui engendre un manque de visibilité sur les chiffres du service pour les chefs de division ;
- Le Marketing n'a pas, à ce jour, de tableau de bord et d'indicateurs en place. Cependant, depuis l'automne 2019, la mise en place d'outils de suivi est en développement.

Concernant l'établissement des différents reportings pour le suivi des ventes et le marketing :

- Un travail de centralisation des reporting a été entrepris début 2020, et ceux-ci sont désormais partagés et accessibles par Relations clientèle et Marketing dans un Sharepoint. Les outils de reporting permettent notamment un suivi des ventes par rapport aux objectifs ;
- Cependant, le processus est encore trop manuel et comporte un grand risque d'erreur : par exemple pour le multimédia, l'élaboration du reporting nécessite au préalable une extraction Business Intelligence (BI) de données brutes, puis un copier-coller dans un tableau Excel. Le reporting est ensuite envoyé au contrôle de gestion, sans contrôle des données. De plus, il n'y a pas de suppléance en cas d'absence, une seule personne au marketing ayant la connaissance suffisante de l'outil BI pour extraire les données et produire le reporting. A relever que le tableau de bord pour le multimédia demandé par la nouvelle responsable marketing est réalisé à 90% et sera opérationnel début 2021.

2.4 Pilotage financier

Imputation des coûts :

Le controlling continue d'affiner la comptabilité analytique en étroite collaboration avec le Marketing afin d'optimiser le pilotage financier. Un travail interservices considérable a été fait par exemple sur l'activité Multimédia et a débouché sur des pistes de réduction des coûts. Des reporting sont en cours d'élaboration pour le Marketing. Afin de permettre une meilleure affectation des coûts, la saisie des heures sur les projets est en train de se développer mais n'est pas encore généralisée.

Calcul de la marge et de la rentabilité :

Au sein de COM, le calcul des marges est réalisé au niveau de l'unité Approvisionnement pour les énergies (Electricité, Gaz et CAD). Pour ce qui concerne le multimédia et les services commercialisés par COM, le suivi de la marge est fait au niveau du Marketing. Le chiffre d'affaires est suivi par la division Relations clientèle.

Pour être efficace, un suivi des marges doit être affecté à une unité qui puisse réagir rapidement, si besoin, pour ajuster le tir et donner les instructions nécessaires aux divers services. Les attributions de chacun doivent dès lors être claires. Or, le CFL constate que :

- Le marketing n'a aucun reporting interne qui lui permette de suivre les marges, sauf pour le multimédia. Le CRM ne traitant pas les services, le Marketing doit se fier aux données transmises par Relations clientèle bien qu'elles ne couvrent pas tous ses besoins ;
- Les coûts complets ne sont pas connus du Marketing, qui ne peut de ce fait pas suivre correctement les marges et déterminer la rentabilité des prestations ;

- La retombée des dépenses marketing en communication et promotion sont uniquement évaluées pour les campagnes multimédia. Il n'est ainsi pas possible de savoir, pour l'ensemble des fluides, si de tels investissements sont rentables et ont atteint leurs objectifs ;
- Il n'y a pas de suivi de la rentabilité des prestations au niveau du chef de service ;
- Il n'y a pas de suivi des projections financières et commerciales présentées à la Municipalité. A titre d'exemple, la prestation Solanne présente une perte en 2019 alors qu'elle devait être bénéficiaire selon la présentation du plan de lancement du produit ;
- Les données utilisées par les ventes, le marketing et le contrôle de gestion pour effectuer leurs suivis ne sont pas fiables. A titre d'exemple, le CFL n'a pas pu rapprocher les chiffres d'affaires des prestations au 31 décembre 2019 communiqués par ces trois unités.

R3. Mise en place d'un pilotage financier

Le CFL recommande de mettre en place un pilotage financier incluant le suivi systématique de la rentabilité des prestations et des produits et une meilleure allocation des coûts :

- Les données doivent être fiables, disponibles et complètes afin de permettre de calculer le coût complet des prestations et de suivre les marges. La saisie des heures sur les projets doit être généralisée. Les données commerciales doivent être systématiquement contrôlées et rapprochées aux données financières ;
- Il faut renforcer le système d'information de sorte que les reporting soient automatisés et accessibles de manière instantanée à la fois par les ventes, le marketing et le controlling ;
- La collaboration avec le controlling doit être renforcée et soutenue par la direction. Le contrôleur de gestion doit notamment participer au Codir COM ;
- Des analyses et actions doivent être entreprises en cas de prestations non-rentables ;
- La direction doit impérativement suivre des indicateurs clés, tant quantitatifs que qualitatifs.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier	COM / SPAR	Elevée

Position de l'audité	Acceptée	Contestée
Eléments clés de la mise en œuvre :		
<p>La nécessité et la plus-value de mettre en œuvre cette recommandation sont pleinement reconnues par la direction du service. Plusieurs actions seront entreprises [REDACTED] [REDACTED]. A noter que la saisie des heures sur les projets est d'ores et déjà effective.</p> <p>[REDACTED]</p>		
<p>La collaboration avec le controlling sera renforcée et nous veillerons à une automatisation accrue des reportings en tenant compte des possibilités offertes par les outils à disposition.</p>		
Personne responsable de la recommandation	[REDACTED], chef du service commercial	Délai 31.12.2022

2.5 Veille réglementaire et quantification des risques sur le chiffre d'affaires

Une veille réglementaire est effectuée par la division Droit et Conformité des Services partagés et les points d'attention sont remontés deux fois par année au Codir SiL. Tous les trois mois, des ateliers réglementaires sont organisés avec le secrétaire général et des opérationnels des services, dont un représentant de la division Marketing. Chaque représentant relaie les informations pertinentes au sein de son service de sorte à maintenir la conformité des pratiques avec la réglementation.

Le CFL a listé en introduction de ce rapport les différentes influences réglementaires qui vont avoir, à moyen terme, des impacts sur le chiffre d'affaires des SiL :

- Eventuelle ouverture complète du marché du gaz et de l'électricité ;
- Promotion des énergies renouvelables au détriment du gaz naturel ;
- Encouragement à la consommation propre.
- Renouvellement de la concession de Lavey et impact sur la production propre des SiL.

Malgré la certitude de ces évolutions, il n'existe pas, à ce jour, de projections financières intégrant la baisse du chiffre d'affaires sur l'électricité et le gaz. Le CFL relève toutefois la création en août 2020 d'un groupe de travail chargé de quantifier les impacts au niveau du marché du gaz. Il relève également que les SiL tiennent la Municipalité informée de ces évolutions et de leurs conséquences probables, mais sans donner de chiffres, en se contentant de donner des tendances.

R4. Objectifs sectoriels intégrant les changements réglementaires

Le CFL recommande de fixer des objectifs sectoriels à 5 ans et 10 ans intégrant en particulier les changements réglementaires en cours dans le domaine des énergies.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier	Codir SiL	Elevée

Position de l'audit	Acceptée	Contestée
Eléments clés de la mise en œuvre :		
[Redacted]		
En outre, les regulatory affairs managers (RAM) suivent avec attention les évolutions réglementaires et les présentent au CODIR SiL semestriellement.		
Personne responsable de la recommandation	[Redacted], chef du service commercial	Délai
		31.05.2022

2.6 Collaboration problématique entre les divisions Relations Clientèle et Marketing

Depuis de nombreuses années, les divisions Marketing et Relations Clientèle (RC), qui gère les ventes, ont des problèmes de collaboration, qui ont été exacerbés avec la nouvelle organisation Ariane et l'organisation multifluïdes. Les frustrations et les blocages qui en résultent ont des répercussions sur le développement des prestations et le suivi des résultats. Un travail d'apaisement et de reconnaissance mutuelle est en cours depuis le printemps 2020. Le CFL a relevé les éléments suivants comme source de conflits :

- Les responsabilités et tâches de chaque partie sont mal définies et des arbitrages de la direction du service n'ont pas été effectués dans le sens du métier, ce qui a généré des incompréhensions au sein des divisions. Ainsi, certaines activités qui relèvent du Marketing ont été effectuées par Relations Clientèle sans que Marketing n'en soit informé, comme par exemple la mise en place des campagnes adressées aux communes ;

- Les besoins réciproques de chaque partie ne sont pas clairement communiqués et compris, avec pour conséquences des problèmes de remontée d'informations. Ceci est parfois perçu comme étant le résultat d'un manque de collaboration de l'autre partie et pèse sur l'ambiance de travail, voire génère des accrochages ;
- Les lacunes dans les données à disposition entraînent des frustrations. A titre d'exemple, les outils de suivi des commerciaux en charge des prestations ne contiennent pas certaines informations dont le Marketing a besoin (données qualitatives ou de suivi des leads par exemple).

Le CFL souligne cependant les efforts entrepris afin d'améliorer la transparence et l'échange d'informations. Des réunions sont tenues régulièrement entre les équipes ventes et marketing depuis janvier 2020. La planification annuelle pour les activités de marketing est également accessible par tous les services des SiL sur le réseau afin d'augmenter la transparence. L'adjoint de direction, qui assure la suppléance du responsable de Relations Clientèle, a mis en place une nouvelle dynamique et un travail a récemment été entrepris afin de clarifier les rôles et responsabilités de chacun.

R5. Définition des rôles et responsabilités entre Relations Clientèle et Marketing

Une collaboration efficace passe par la compréhension des rôles, des responsabilités, et des informations dont chacun a besoin. Les chefs des divisions Marketing et Relations Clientèle, avec l'aide de la direction du service, doivent veiller à :

- Définir les missions et les besoins de chaque division et améliorer la communication entre elles ;
- Aligner les objectifs Marketing et Relations Clientèle ;
- Définir des indicateurs communs ;
- Approuver et valider les plans de campagnes et de ventes en amont par les deux parties.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance	COM	Elevée

Position de l'audit	Acceptée	Contestée
Eléments clés de la mise en œuvre :		
<p>Depuis l'audit, la collaboration et la communication entre les divisions marketing et relations clientèle se sont nettement améliorées et peuvent être qualifiées d'excellentes. Le marketing a par exemple été associé à la réflexion sur la nouvelle organisation de la division relations clientèle.</p> <p>Les principes de collaboration entre les deux divisions, inspirés des valeurs SiL, ont été présentés au personnel.</p> <p>Des bilatérales récurrentes entre les responsables de divisions sont organisées.</p>		
Personne responsable de la recommandation	██████████, chef du service commercial	Délai
		31.10.2022

3. COMPETITIVITE

3.1 Coûts de l'électricité et du gaz

Le coût de l'électricité et du gaz comporte deux composantes :

- L'utilisation du réseau : c'est l'infrastructure permettant l'acheminement de l'énergie vers le consommateur final. S'agissant d'une activité monopolistique, le calcul de son coût est réglementé et comprend :
 - Le coût d'amortissement du réseau ;
 - Les coûts d'entretien et d'exploitation du réseau ;

- Le rendement du capital investi, qui est assuré par l'application d'un WACC⁵ fourni par les autorités fédérales ou par la branche (3.83% en 2020 pour l'électricité) qui garantit le bénéfice de l'activité. Ce WACC est appliqué à la valeur totale des actifs du réseau. ;
- L'énergie : c'est l'électron pour l'électricité et la molécule de méthane pour le gaz.

En outre, pour l'électricité, le législateur a prévu pour les collectivités publiques la possibilité de lever des taxes affectées, qui doivent apparaître de manière séparée sur la facture :

- Les redevances publiques : taxes fédérales pour la promotion des énergies renouvelables, taxes et redevances à l'échelle communale et cantonale.

Aujourd'hui, le résultat de l'électricité et du gaz des SiL est quasi entièrement généré par le marché captif ; la contribution des clients marché, importante en chiffre d'affaires pour l'électricité, n'est pas significative en termes de résultats.

Bien que les clients captifs et régulés ne puissent pas changer de fournisseur d'énergie pour l'instant, les clients ont déjà la possibilité de comparer les tarifs de l'électricité et du gaz des gestionnaires de réseau⁶. Concernant l'électricité, les résultats du rapport Sunshine devraient être rendus publics et permettront une comparaison directe avec les prix médians.

Bien que le prix ne soit qu'un des facteurs intervenant dans le choix des clients, avec la qualité de la prestation, la fiabilité et l'efficacité du prestataire, il n'en demeure pas moins important. Or, avec l'éventuelle ouverture des marchés du gaz et de l'électricité, les SiL courent le risque de voir une partie de leur clientèle partir à la concurrence. Afin de se préparer au mieux à la libéralisation, les SiL doivent analyser leurs coûts de l'électricité et du gaz afin de les optimiser. Le CFL a identifié les pistes de réflexion suivantes :

- Coûts transverses de la Ville de Lausanne et des SiL (coûts réseau et énergie)

Les SiL étant intégrés dans la Ville de Lausanne, ils bénéficient également des fonctions support et des prestations de la Ville, comme par exemple le Service d'organisation et informatique (SOI), le Service du personnel (SPEL), le Service des finances (SFIN) ou encore le Service du cadastre (SGLEA-C). Les coûts transverses de la Ville de Lausanne et les frais administratifs des SiL pour les fluides s'élèvent à CHF 45 millions au 31 décembre 2019 et sont répartis comme suit :

En millions de CHF	Réseau			Energie		
	Electricité	Gaz	CAD	Electricité	Gaz	CAD
Frais transverses totaux (Ville + SiL)	20'890	8'127	5'809	5'622	3'322	1'049

Comme indiqué dans le rapport d'audit interne « Gouvernance des SiL » réalisé en 2019, les coûts transverses ont un impact important sur la compétitivité des SiL. Outre les pistes d'économie déjà évoquées dans ce rapport, le CFL fait les constats suivants :

- Bien que les clés de déversement des coûts transverses sont connues et contrôlées régulièrement, la traçabilité de ces coûts devrait d'être simplifiée. En effet, il est primordial pour tous les intervenants de pouvoir identifier et suivre facilement l'intégralité des coûts indirects supportés par COM afin :
 - D'assurer l'intégration de tous les coûts indirects qui peuvent être pris en compte légalement dans le calcul du coût de revient ;
 - De s'assurer que tous les coûts indirects imputés dans la tarification sont pertinents ;
 - De connaître avec précision la part et l'importance des coûts administratifs dans le coût de revient, et ainsi mieux cibler les pistes d'économie potentielles ;

⁵ Conformément à l'OApEI, le taux d'intérêt calculé du capital investi dans le réseau électrique, ou WACC (Weighted Average Cost of Capital), est fixé chaque année par le DETEC sur la base du calcul de l'OFEN et après avoir consulté l'EICOM. Ce taux est déterminé avant fin mars.

⁶ <https://www.prix-electricite.elcom.admin.ch/> pour l'électricité
<http://gaspreise.preisueberwacher.ch/web/index.asp?l=1> pour le gaz

- Pour tous les coûts indirects nouvellement identifiés, il est important de comprendre ce qui les génèrent et les répartir en fonction d'inducteurs de coûts pertinents, tel le nombre de clients, le volume consommé, ou autre ;
- Les frais relatifs à la gestion du personnel sont facturés au SiL en fonction des frais budgétés et non des frais effectifs.
- La Ville de Lausanne ne pratiquant pas la spéculation sur les prix de l'énergie, les achats d'énergie se font par des achats à terme, qui doivent couvrir au 30 avril de l'année en cours 97% des besoins de l'année qui suit. Une couverture partielle est faite jusqu'à trois ans à l'avance. Cela engendre des pertes d'opportunité lorsque les prix du marché sont inférieurs aux prix pratiqués lors des achats à terme, c'est-à-dire en cas de marché baissier. Bien que garantissant une certaine stabilité des tarifs, cette pratique a un impact décisif sur la marge lorsqu'on exerce sur un marché ouvert ;
- La Commission fédérale de l'électricité (EiCom) impose un portefeuille unique d'électricité, c'est-à-dire que le fournisseur d'énergie ne peut pas différencier l'achat pour les clients régulés et l'achat pour les clients marché. Cette obligation empêche les SiL de faire du « back-to-back » pour les clients marché, c'est à dire d'acheter la quantité demandée le jour de l'appel d'offres du client et ainsi bénéficier du prix du marché.

Ces constats rejoignent la recommandation R11 « Amélioration de la compétitivité des SiL » émise dans le rapport d'audit interne « Gouvernance des SiL » réalisé en 2019.

3.2 Compétences

Les compétences ont un rôle clé dans la capacité d'une organisation à rester compétitive et à répondre aux besoins des clients et à l'évolution du marché. Le CFL avait déjà remonté les limites du Règlement du personnel de l'administration communale (RPAC) pour l'acquisition de compétences clés lors de précédents audits, notamment en termes de grille salariale (compensés selon la Ville par les avantages non-financiers) et de gestion des postes vacants. En effet, un poste ne peut être officiellement ouvert qu'après le départ effectif d'une personne, ce qui entraîne obligatoirement une période de vacance.

Le CFL a fait les constats suivants :

- Le Service commercial manque de compétences clés pour développer des prestations GRD et commerciales. Les besoins suivants ont été remontés durant l'audit, mais faute d'EPT disponible ou de problèmes de recrutement, ne peuvent être pourvus :
 - Un poste d'ingénieur d'affaire pour gérer les grands projets complexes et multifluides, notamment commercialiser le Regroupement de Consommation Propre (RCP). Ce manque de compétence sur une prestation clé du GRD a eu pour conséquence une perte d'opportunité d'affaire durant l'été 2020 ;
 - Un répondant produit pour la prestation RCP. Un projet de processus Raccordement Multifluides est cependant en cours d'élaboration et devrait créer un pôle de compétences au sein du Service patrimoine à partir du deuxième semestre 2021 ;
 - Un poste de Responsable clientèle Partenaires pour construire des relations pérennes avec les gérances et les prescripteurs ;
 - Un responsable marketing solutions digitales afin de mettre en œuvre la stratégie des services numériques centrée sur le client ;
 - Il n'y a pas eu de responsable de l'unité Entreprises et Solutions entre janvier 2019 et novembre 2020, cependant une nouvelle personne a été recrutée en décembre 2020. L'ancienne cheffe de la division Relations Clientèle a assumé la double casquette de cheffe de division et de responsable d'unité pendant vingt mois jusqu'à son départ en octobre 2020 ;
- D'autres prestations commerciales ne peuvent être développées faute de ressources compétentes ou disponibles : c'est le cas des solutions de gestion des énergies (décompte de charges) ; il manque en outre des chefs de projets et des spécialistes pour la gestion des projets informatiques (OSM) ;
- L'allocation des ressources n'est pas optimisée, il y a par exemple trop de personnel pour le multimédia ou dans d'autres services, bloquant l'embauche d'autres compétences clés.

Le CFL relève les efforts entrepris par les Ressources Humaines afin de pallier les processus trop rigides du RPAC et aux différents problèmes internes et permettre aux projets d'avancer. Le coût total de ces mesures (appel à un consultant pour la vacance du poste de responsable marketing, accompagnement des équipes ventes et marketing dans la procédure d'apaisement) entre fin 2018 et octobre 2020 s'élève à plus de CHF 0.2 million.

3.3 Amélioration continue

Une des missions de COM est d'assurer la satisfaction des clients. Lors de son analyse, le CFL a constaté :

- La complexité des processus de traitement des demandes et réclamations des clients. Celles-ci sont transmises par différents canaux (courriel, téléphone, espace client), arrivent dans divers divisions (Relations clientèle, Administration des ventes) et doivent être traitées par plusieurs intervenants, sans que les rôles et responsabilités de chacun et les processus soient clairement établis ;
- Des délais de réponse atteignant trois mois en mars 2020, ce qui a été relevé comme une non-conformité mineure ISO 9001 lors du dernier contrôle. Ces délais sont notamment expliqués par :
 - Un mauvais équilibre de compétences entre les métiers de l'énergie et ceux du multimédia chez Support client suite à la réorganisation Ariane ;
 - La mise en place d'un nouvel outil (CRM) au printemps 2019 qui a accaparé les ressources ;
- L'absence d'indicateurs de réclamation apportant une granularité par type de produits / prestations ;
- L'absence de processus transversaux d'amélioration continue impliquant Administration des Ventes, Relations Clientèle et Marketing ;
- L'absence de mise en place d'actions correctives afin d'améliorer les produits et les prestations.

R6. Suivi des réclamations et amélioration continue

Afin d'améliorer la qualité des prestations fournies aux clients, et ainsi réduire le risque de les voir partir à la concurrence, le CFL recommande de :

- Revoir entièrement le processus de traitement des demandes et réclamations des clients afin de le simplifier et de l'automatiser au maximum et ainsi d'améliorer le délai de réponse ;
- Mettre en place un processus transversal formalisé de remontée des besoins et des causes d'insatisfaction des clients ;
- Entreprendre des actions correctives suite aux données remontées.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Opérationnel	CODIR SIL	Elevée

Position de l'audité	Acceptée	Contestée
Eléments clés de la mise en œuvre :		
<p>Le processus de traitement des réclamations et d'analyse des réclamations a été revu en janvier 2021 pour COM-ADV, à la satisfaction des auditeurs ISO de la société Procert. Les besoins des clients et les causes d'insatisfaction des clients sont analysés périodiquement.</p> <p>En ce qui concerne les retards de traitements et la résorption des dossiers accumulés, une étude a été menée et s'est terminée en novembre 2021. Ses conclusions ont été validées par le CODIR SiL. Elles seront mises en œuvre entre mars et octobre 2022 pour ce qui est des retards accumulés et de manière continue pour l'adaptation des processus dans une perspective d'amélioration continue.</p> <p>La mise en place d'un portail web est en cours afin de canaliser et de digitaliser les demandes clients.</p>		
Personne responsable de la recommandation	██████████, chef du service commercial	Délai 31.10.2022

3.4 Multimédia

L'activité Multimédia des SiL comporte deux parties : une partie réseau (réseau fibre optique et câble coaxial), gérée par le Service Patrimoine et LFO⁷, et une partie prestations, commercialisées sous la marque Citycable qui propose des offres de téléphonie, internet, télévision et mobile.



- Un problème de branding responsable d'une faible retombée des campagnes orchestrées par Netplus : en effet, les clients lausannois n'arrivent pas à faire le lien entre les SiL, Citycable et netplus.

3.5 Approche client

Avant la création de COM en 2008, les SiL évoluaient sur des marchés essentiellement captifs qui nécessitaient peu de marketing. Les canaux de vente mis en place, tels les espaces clients et le site Internet, nécessitent que les clients fassent le premier pas et viennent vers les SiL. Or, lorsqu'une entreprise évolue sur un marché de plus en plus concurrentiel, c'est à l'entreprise de se différencier, à être proactive et à aller vers le client, celui-ci étant sollicité de toute part. Il ne s'agit pas uniquement d'offrir des prix concurrentiels mais également d'offrir la meilleure expérience possible au client. Pour ce faire, il faut connaître son client, aller à sa rencontre et identifier ses besoins afin de simplifier au maximum la vie des clients.

Le CFL a fait les constats suivants :

- Les clients des SiL sont accueillis par sept collaborateurs dans deux boutiques situées au centre de Lausanne. Le chiffre d'affaires mensuel moyen des deux boutiques s'élève à CHF 15'000 en 2020. Sur la base d'une enquête de visites mystères effectuée en 2019, les pistes d'amélioration de l'expérience client suivantes ont été relevées :
 - Soigner la première et dernière impression ;
 - Développer la proactivité ;
 - Manifester plus de dynamisme et de motivation ;
 - Améliorer le discours relatif aux concurrents.

Un plan d'action a été mis en place fin 2020 suite aux visites et appels mystères effectués en octobre – novembre 2020, afin de développer l'aptitude commerciale.

- Le canal digital, en particulier le site Internet institutionnel des SiL, doit être développé :
 - Le site Internet institutionnel relève de la responsabilité du Secrétariat général. Les prestations des SiL ne sont pas mises correctement en avant. L'expérience utilisateur doit être optimisée;
 - Ce site internet n'est pas adapté à l'e-commerce, malgré les développements proposés sur la page « mon compte » ;

⁷ L'activité de LFO a fait l'objet d'un audit spécifique du CFL en 2019.

- Le site de Citycable, sous la responsabilité du Marketing, est en revanche adapté à l'e-commerce. Une attention particulière doit être portée à la mise à jour des actualités. Par exemple, le site affichait le 16 octobre 2020 une offre commerciale mise en place au printemps 2020 et qui n'était plus valable, créant ainsi de la confusion auprès des clients.
- La réactivité des équipes pour répondre aux demandes des clients doit être améliorée :
 - Les temps de relance des prospects Solanne se situe entre une semaine et trois semaines, certains ne sont jamais relancés. Une analyse du processus réalisée courant 2020 montrait que 25% des prospects n'avaient pas été contactés. A fin 2020, le processus a été revu ;
 - Il n'est pas possible de souscrire des produits énergie en ligne. Les processus d'offres pour les fluides sont encore trop manuels et les équipes ventes ne sont pas assez autonomes dans le processus d'élaboration des offres marché, actuellement réalisées avec Approvisionnement. Tant que le marché est partiellement ouvert, l'équipe commerciale arrive à répondre à la demande. Toutefois, ce ne sera plus le cas si la demande augmente avec la libéralisation du marché électrique et du gaz : COM ne pourra pas répondre aux sollicitations des clients et des opportunités commerciales risquent de ne pas être concrétisées. Une refonte complète du processus doit être effectuée afin de le simplifier et l'automatiser.
- Pour rester compétitifs, les SiL doivent tenir compte de l'évolution des besoins client :
 - Rôle de la plateforme digitale pour la commercialisation des fluides et des prestations des SiL en tant que modèle économique ;
 - Développement des applications comme canal de vente et interaction numérique avec le client ;
 - Réseaux sociaux, individualisation de l'approche client ;
 - Automatisation de la conclusion d'un contrat ou de changement de fournisseur.

R7. Amélioration et développement de l'approche client

Avec l'éventuelle ouverture des marchés, COM va devoir changer de paradigme et aller désormais chercher les clients. Le CFL recommande d'améliorer et de développer l'approche client, ceci passe notamment par :

- L'identification des besoins du client et l'amélioration de son expérience ;
- Le développement des canaux de ventes digitaux ;
- L'amélioration de la réactivité des équipes commerciales ;
- Le développement de l'approche digitale individualisée du client.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Opérationnel	MKT/RC	Elevée

Position de l'audité	Acceptée	Contestée
Eléments clés de la mise en œuvre :		
L'amélioration de l'expérience client sera réalisée au travers d'un programme de développement de la culture client au sein du service commercial. Elle visera à former le personnel aux bonnes pratiques, à uniformiser celles-ci, selon une vision propre aux SiL. De plus, une nouvelle organisation de la division relations clientèle sera mise en place en 2022.		
Une étude sera lancée sur l'identification des besoins clients, en plus du sondage annuel.		
Nous allons requérir la création d'un site internet propre aux SiL, concernant principalement les activités commerciales et incluant des fonctionnalités d'e-commerce.		
Une réflexion est en cours pour faire évoluer le CRM tenant compte des besoins particuliers de l'activité B2B et du marketing (SAP C4C).		
Personne responsable de la recommandation	[REDACTED], chef du service commercial	Délai 31.12.2023

4. TARIFICATION

La stratégie d'approvisionnement en gaz des SiL consiste à couvrir les besoins en gaz par le biais de contrats à terme souscrits auprès de Gaznat, le prix étant fixé à l'avance.

4.1 Convention avec Gaznat



Le CFL a vérifié que Gaznat est en capacité de fournir les principaux produits dont les SiL ont besoins. Nos tests ont montré que dans le cas des achats de produits standards de marché (PSM), Gaznat a pu offrir un meilleur prix que le marché dans trois cas sur vingt en 2019 et l'équivalent d'un prix moyen pour les autres opérations.

4.2 Tarification du réseau électrique

Actuellement, le réseau est facturé uniquement par rapport au volume consommé, il n'y a pas de coût fixe (abonnement). A long terme, la consommation va baisser car la politique énergétique encourage l'autoconsommation, ce qui va changer l'utilisation du réseau puisque la production des particuliers sera injectée dans le réseau. Par conséquent, le volume consommé va diminuer pour des coûts d'entretien du réseau constants. Le coût du réseau étant entièrement réparti sur les consommateurs, les cts/KW continueront d'augmenter. D'un autre côté, l'utilisation du réseau pour l'injection de la production propre n'est aujourd'hui pas prise en compte dans la stratégie de tarification du réseau électrique. Une révision complète de la LApEI est en cours. Les SiL ont pris position lors de la consultation pour soutenir les changements en faveur d'une meilleure répartition des coûts en fonction des sollicitations du réseau.

5. FACTURATION

Les SiL ont deux modules de facturation : ISU pour la facturation automatique de masse des fluides et SD pour les autres types de facturation. En 2019, 81% du chiffre d'affaires des SiL est facturé par ISU et 9% par SD. La facturation ISU a émis 738'345 factures en 2019 et la facturation SD 8'334.

5.1 Facturation SD

Les factures SD correspondent à des prestations uniques (par exemple interventions techniques sur le réseau, raccordements, réparations, facturation de modem, heures de monteurs, frais de contentieux), ou à des facturations non fluides récurrentes (taxes assainissement). Le CFL a testé le processus de facturation SD à travers 40 factures. Les constats sont les suivants :

- Le processus est manuel : les ordres de facturation sont envoyés par les services techniques à la section Facturation, qui saisit les données dans SD, imprime la facture et l'envoie aux clients ;
- L'unité Raccordement thermique du Service réseaux facture les contrôles de branchement gaz. L'ordre de facturation est envoyé via le système informatique à la section Facturation qui imprime les factures et les renvoie par courrier interne à l'unité Raccordement thermique qui se charge de les envoyer aux clients. Cela représente environ 1'000 factures par an ;
- Les services techniques ne sont pas informés lorsque la prestation n'a pas été facturée, ce qui peut générer des relances de leur part et de l'inefficience ;
- Il n'y a pas de catalogue de prestations, avec pour risques :
 - Un manque d'homogénéité des prestations : une même prestation peut être rattachée à plusieurs articles dans la comptabilité analytique ;
 - Des prestations non facturées car non définies.
- Les processus de facturations manuelles des prestations aux tiers par Relations Clientèle ne sont pas formalisés. Ces processus manuels, couplés à des défaillances de contrôle interne, comportent le risque de ne pas facturer à temps des prestations réalisées. Cela a été le cas pour les prestations Solanne : un montant de CHF 0.4 millions n'avait pas encore été facturé entre l'été et l'automne 2020. Ce retard a pu être détecté et corrigé grâce au travail du controlling.

R8. Refonte du processus de facturation manuelle (SD)

Afin de gagner en efficacité et couvrir le risque de non facturation, le CFL recommande de :

- Formaliser le processus de facturations manuelles en identifiant les contrôles clés permettant de s'assurer de l'exhaustivité de la facturation des prestations ;
- Revoir l'intégralité du processus de facturation manuelle afin de l'optimiser et supprimer les étapes redondantes ;
- Créer un workflow dans SAP permettant d'assurer la traçabilité des transactions, de l'ordre de facturation à l'établissement de la facture ;
- Établir un catalogue de prestations à facturer afin de couvrir le risque de non facturation et d'homogénéiser les prestations facturées ;
- Nettoyer la base de données des articles.

Risque	Responsable	Priorité
Financier Opérationnel	CODIR SiL	Elevée

Position de l'audité	Acceptée	Contestée	
<p>Eléments clés de la mise en œuvre :</p> <p>Les éléments de cette recommandation sont alignés avec une étude du controlling dont la mise en œuvre est prévue au travers du projet « Refonte du module SD », il s'agit d'un projet lié à la gouvernance de la facturation SD.</p> <p>Un second projet, plus modeste, qui s'appelle « Ordre de facturation SD », consistant à mettre en place un formulaire assistant le demandeur d'un ordre de facturation SD est en cours. Il permettra également de renseigner le demandeur sur le suivi de son ordre.</p> <p>Un mandat d'étude sera confié à l'UAPI.</p>			
Personne responsable de la recommandation	[REDACTED], chef du service commercial	Délai	30.06.2023

5.2 Facturation ISU

La facturation ISU est principalement automatique, cependant certaines opérations manuelles comportent des risques d'erreur. Le CFL s'est assuré que les risques suivants étaient correctement couverts :

- Risque d'erreur au moment de la création d'un nouveau compteur dans SAP ;
- Risque d'erreur au moment de la modification des tarifs ;
- Risque d'erreur dans les calculs des factures.

5.2.1 Modification des contrats de concessions

Une à trois fois par an, l'équipe Outils, système et méthodes (OSM) rattachée à la division ADV est chargée de modifier les prix liés à des redevances, taxes fédérales, cantonales ou communales. On appelle cela des contrats de concession. Le CFL a vérifié si les risques d'erreurs étaient couverts et fait les constats suivants :

- La saisie du tarif se fait directement en environnement de qualité ;
- Aucune possibilité de transport n'existe entre les environnements, la saisie en production se fait donc manuellement dans SAP ;
- Il n'y a pas de workflow automatisé permettant d'éviter d'oublier des étapes ;

- La sauvegarde des différentes pièces et documents se fait dans sharepoint pour les contrats de concession et dans JIRA⁸ pour les énergies, multiplier les supports pour une activité similaire est une mauvaise pratique ;
- Un incident a eu lieu fin 2019, causant de nombreuses erreurs de facturations pendant plusieurs mois. Une demande d'évolution a été créée pour améliorer le processus mais en septembre 2020, elle n'était toujours pas en production.

R9. Modification des contrats de concession

Le processus de modification des contrats de concession doit être revu afin de l'améliorer et le sécuriser. Le CFL recommande :

- De rendre les contrats de concession transportables d'un environnement à l'autre ;
- D'utiliser la robustesse du workflow de l'outil JIRA pour ce type de demande.

Risque	Responsable	Priorité
Opérationnel	ADV	Moyenne

Position de l'audité	Acceptée	Contestée	
<p>Eléments clés de la mise en œuvre :</p> <p>Des évolutions du système ont été implémentées à fin 2020 permettant ainsi de respecter le flux standards entre les environnements de développement, de test et de production de l'ERP SAP.</p> <p>Il n'y a donc plus de réplique manuelle des taxes dans l'environnement production.</p> <p>Cette recommandation est donc résolue.</p>			
Personne responsable de la recommandation	██████████, chef du service commercial	Délai	Résolue

5.2.2 Gestion des accès SAP

La gestion des accès informatiques fait partie de la gestion des risques. Sur la base des tests effectués par le CFL sur les accès SAP au sein des SiL, les constats sont les suivants :

- Il y a actuellement quarante-trois utilisateurs avec des comptes administrateurs techniques sur 575 comptes, soit environ 8% ;
- La description de l'utilité des comptes non nominatifs est manquante ou incomplète. On ne sait donc pas à quoi ils servent et donc s'ils sont toujours légitimes ou non. Il y a actuellement plusieurs dizaines de comptes non nominatifs ;
- Seuls 22 comptes ont une date de fin renseignée.
- Lors de la modification de la tarification, toute demande doit passer par l'équipe OSM en charge de traiter, tracer et archiver ces demandes. Une ancienne collaboratrice d'OSM avait encore des droits qui lui permettaient de modifier la facturation ;
- Un ordre de transport (OT) permet de faire basculer des informations comme des tarifs, d'un environnement à un autre, par exemple de faire passer des tarifs en environnement de qualité vers la production. Des collaborateurs des équipes SPAR ont historiquement accès aux ordres de transport.

A noter que lorsqu'une licence SAP n'est pas utilisée durant 3 mois, le compte est bloqué et la licence disponible pour un autre usager, ce qui permet d'optimiser le nombre de licences et les coûts.

⁸ JIRA est un logiciel de suivi des incidents et des projets

R10. Gestion des accès SAP

Le CFL recommande une revue complète des droits affectés dans SAP afin d'intégrer les points suivants :

- Suppression des comptes inutiles : personnes parties ou mutées, projets terminés, applications obsolètes ;
- Revue des droits d'accès historiques ;
- Suppression des droits illégitimes de transport des informations d'un environnement à un autre ;
- Contrôle de la légitimité des 43 comptes de type ADMIN_TECHNIQUE ;
- Renseignement des descriptions pour les comptes non nominatifs ;
- Renseignement systématique d'une date de fin d'accès pour les personnes prestataires, CDD, stagiaires ou apprenti.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Opérationnel	SPAR IT	Moyenne

Position de l'audit	Acceptée	Contestée	
Eléments clés de la mise en œuvre :			
Une refonte de la matrice des droits d'accès est en cours depuis début 2022.			
Personne responsable de la recommandation	██████████, chef des services partagés	Déla	31.12.2022

5.3 Autres constats

- Télé-relevés Gaz

Pour une vingtaine de gros clients, des compteurs électroniques ont été installés par une société externe. Les données de ces télé-relevés (soit la consommation heure par heure) sont stockées dans une base de données chez le fournisseur des compteurs. Les SiL n'ont donc pas un accès direct à la base de données et doivent demander des extractions par e-mail pour un client spécifique. Normalement ces données devraient remonter dans SAP pour être utilisées correctement pour la facturation. Les télé-relevés donnent des informations plus précises qui pourraient être mieux utilisées notamment pour des appels d'offres et les prévisions de consommation.

- Facturation relative à l'acheminement du gaz

Les SiL doivent facturer les coûts d'acheminement aux clients industriels partis à la concurrence. Cette facturation est faite manuellement dans le module ISU pour les clients marché gaz en raison d'un manque d'outils qui permettent de gérer un marché libéralisé (comme des outils d'analyse des courbes de charges et d'échanges de données). Le Service patrimoine doit donc effectuer un calcul Excel pour chaque facture qui est envoyée manuellement. Au vu du nombre limité de cas, cette pratique est encore gérable, mais la récente décision de la COMCO de l'été 2020 d'ouvrir le marché du gaz va avoir pour conséquence une augmentation des demandes d'accès au réseau du gaz. En novembre 2020, les SiL avaient enregistré neuf demandes mais une centaine de nouvelles demandes sur les douze prochains mois est probable. Un projet de refonte des processus et de la tarification gaz est actuellement en cours afin de faire face à la demande croissante d'accès au réseau.

- Lieux de consommation non loués

Les lieux de consommation non loués définissent les lieux pour lesquels les SiL ne peuvent percevoir de revenus car les compteurs n'ont pas encore été posés ou parce que le compteur est posé mais la facturation n'a pas été enclenchée

Il y a 3'134 locaux vacants à mi-novembre 2020 engendrant une perte de revenus pour les SiL.

6. TRANSFORMATION DIGITALE

La transformation digitale est nécessaire pour s'adapter aux nouveaux modes de consommation des usagers et faire face à la concurrence. La digitalisation ne consiste pas seulement à mettre en place une infrastructure digitale ou à développer l'e-commerce. Elle consiste à revoir les rôles, les compétences, et les modalités de collaboration entre les collaborateurs ainsi que le mode de pensée de toute l'organisation.

6.1 Optimisation de la validation des achats des fluides

- Contrôle sur les factures d'achats de fluides

Actuellement sept factures par mois sont reçues pour les achats de gaz et une quarantaine pour les achats d'électricité. Toutes ces factures sont contrôlées manuellement par rapprochement aux propres calculs de la division Approvisionnement.

Les factures sont ensuite envoyées en format papier avec un fichet comptable pour validation auprès du chef de service et comptabilisation à la comptabilité des SiL.

- Le processus est chronophage ;
- La signature de toutes les factures par le chef de service n'est pas pertinente ; une délégation de compétence pourrait être demandée ;
- Une validation technique avec un recalcul est faite pas l'approvisionnement, et une validation financière est faite par la comptabilité.

- Contrôle des factures de production d'énergie photovoltaïque des clients

Le processus de validation des factures de production photovoltaïque privée, soit 1'200 factures, est également chronophage. Afin d'y remédier, un processus d'automatisation est en cours.

R11. Optimisation du processus de contrôle des factures fournisseur de gaz et électricité

Le CFL recommande :

- D'optimiser le processus de contrôle et de génération des factures d'achat des fluides, notamment par le biais de processus électronique de validation ;
- De revoir les compétences de validation afin de permettre au chef de service de concentrer ses compétences sur la stratégie et le management et non sur de la validation de facture.

Risque	Responsable	Priorité
Opérationnel	SPAR-FC/Appro	Faible

Position de l'audité	Acceptée	Contestée
Eléments clés de la mise en œuvre :		
<p>La validation électronique des documents, notamment les bons de commandes et les factures fournisseurs, est soutenue par les SiL. Ces problématiques sont intégrées au futur projet « Dématérialisation des factures fournisseurs » dont le lead est assuré par la division finances et controlling des services partagés.</p> <p>Le projet de substitution du cœur « R3 » de l'ERP SAP par une quatrième génération appelée S4 aboutira à mi 2022. Cette nouvelle génération de SAP intégrera des fonctionnalités standard visant à la dématérialisation de certains documents. Sur les recommandations de la division IT et de neo technologies, il est prévu d'attendre S4 avant de lancer le projet « Dématérialisation des factures fournisseurs ».</p> <p>Les compétences financières du service seront revues et une délégation de compétences en matière de signatures des factures fournisseurs sera mise en place au premier trimestre 2022.</p>		
Personne responsable de la recommandation	██████████, chef des services partagés	Délai
		31.12.2023

6.2 Demandes d'évolution

Les utilisateurs de SAP (ERP des SiL) et du CRM⁹ ont régulièrement des besoins en nouvelles fonctionnalités, comme par exemple améliorer les interfaces afin de mieux répondre aux besoins des clients. Pour effectuer ces transformations, appelées demandes d'évolution, les utilisateurs passent par l'équipe Outils, Systèmes et Méthodes de la division ADV (OSM) qui va piloter la mise en place. L'équipe OSM comporte cinq personnes et un chef d'unité et traite environ 160 demandes d'évolution par an. Le CFL a souhaité vérifier l'efficacité du processus de demande d'évolution. Les constats sont les suivants :

- Le processus est efficace et mature mais trop lourd pour les demandes d'évolutions simples. L'activité de traçage et d'analyse ne peut cependant pas être compressée. Une solution serait de mutualiser plusieurs demandes pour augmenter l'efficacité ;
- Actuellement, l'équipe OSM passe beaucoup de temps à analyser les demandes des utilisateurs, les risques, les impacts, les règles de gestion, pour des demandes qui ne seront jamais mises en œuvre ou reportées ;
- Nous constatons des retards liés à un important et récurrent problème de disponibilités chez la société prestataire pour les évolutions du CRM. A titre d'exemple, en 2020, sur plus de 100 demandes d'évolutions, le prestataire n'a eu la capacité d'en traiter qu'un tiers environ.

R12. Gestion des demandes d'évolution

Le CFL recommande de

- Revoir le processus de traitement des demandes d'évolution pour le rendre plus efficace. Afin de valoriser le travail mené par l'équipe, il faudrait diminuer le temps passé sur le processus pour les petites demandes ;
- Prendre contact avec le prestataire afin de trouver une solution permettant de mettre en production plus de demandes d'évolution par lot. Ce point constitue aujourd'hui un frein majeur à l'amélioration des outils métiers SAP et CRM ;
- Une rationalisation/regroupement des demandes d'évolutions à priorité faibles dans une même demande.

Risque	Responsable	Priorité
Opérationnel	COM	Moyenne

Position de l'audit	Acceptée	Contestée	
Eléments clés de la mise en œuvre :			
<p>Le processus de traitement des évolutions a été optimisé via l'instauration d'ateliers trimestriels réunissant les keys users du service commercial et OSM. Les vellités d'évolutions des systèmes sont discutées et analysées en amont, évitant ainsi de possibles demandes qu'il conviendrait d'analyser à posteriori. D'éventuelles solutions de contournement sont proposées.</p> <p>La capacité de traitement des évolutions par le prestataire a également été améliorée en regroupant diverses demandes d'évolutions, dont la nature se rapproche, en projets. L'analyse par le prestataire est facilitée car il peut analyser un bloc de demande. Le suivi du budget est ainsi plus aisé en mode projets.</p> <p>Cette recommandation est ainsi résolue.</p>			
Personne responsable de la recommandation	██████████, chef du service commercial	Délai	Résolue

⁹ Le CRM est un module de SAP, une interface connectée à la base de données de SAP permettant de mettre en évidence, avec une interface plus adaptée, les données client. Par exemple, le client, ses coordonnées, ses abonnements, etc

6.3 Gestion de projet

Il y a deux types de projets au sein du service Commercial. Les projets d'envergure (ou transverses), suivis par des gestionnaires de projets SiL, et les demandes d'évolutions métiers de plus de cinq jours de travail qui sont alors considérées comme des projets.

L'équipe OSM est également impliquée sur des projets transverses SiL en tant que partie prenante qui apporte une expertise sur les domaines de tarification, facturation et gestion clientèle dans le CRM.

6.3.1 Projets transverses

Le CFL a les constats suivants sur les projets transverses SiL dans lesquels sont impliqués des collaborateurs de COM :

- Non-respect des plannings empêchant une correcte planification des ressources. Par exemple, le projet recharge multi résidentielle, qui a été lancé en août 2019, était toujours en attente en août 2020 en raison de nombreux changements de planning ;
- Des personnes de l'opérationnel au sein des SiL sont généralement nommées chef de projet, sans réelles compétences dans le domaine ;
- Il n'y a pas d'outil de gestion de projet incluant une planification des ressources, un suivi du budget et un état d'avancement temporel ; ce travail est réalisé par chaque chef de projet comme il le souhaite ; l'état d'avancement des projets suivis par le CODIR est présenté quatre fois par année avec ces indicateurs au CODIR SiL ;
- Il y a de manière générale une mauvaise allocation des ressources et un manque de priorisation.

A relever que des chefs de projets spécialisés sont à disposition de la direction pour les grands projets. Ils sont rattachés à la division Coordination stratégie et projets du SGSIL (1.5 EPT), qui sera encore renforcée à l'avenir pour professionnaliser le rôle de chef de projet.

6.3.2 Projets métiers Marketing

Le Marketing établit une fois l'an la « MapCom ». Cette planification des activités est établie de manière collaborative avec les services concernés des SiL. La MapCom permet l'allocation des ressources et une vision budgétaire d'ensemble. Elle est accessible à toutes les parties prenantes. Un suivi régulier est fait avec Relation Clientèle et des modifications sont apportées en fonction des constats. Pour 2021 un outil de planification informatique permettant de faire de l'allocation de ressources et un suivi financier sera à disposition. L'outil sera partagé entre les parties concernées.

6.3.3 Projets métiers OSM

A ce jour, l'équipe OSM joue un rôle pivot entre les équipes métiers en récupérant leurs besoins et en les transmettant au prestataire pour réalisation. Un travail d'analyse d'impacts, d'analyse de risques, de conformité avec les règles de gestion et de suivi est effectué pour chacune des demandes projets.

Ce rôle pivot, qui se traduit par de la gestion de projet, permet le traçage et le pilotage des projets métiers au sein du service COM. Il est essentiel pour mettre en œuvre les nouvelles fonctionnalités des logiciels utilisés.

L'équipe OSM ne dispose actuellement d'aucun collaborateur dédié à la gestion de projet en son sein, ce qui entraîne des inefficiences et des retards, malgré une équipe bien formée et équipée des outils d'évaluation et de suivi nécessaires.

Un chef de projet dans l'équipe OSM permettrait d'apporter, sur le périmètre projet :

- Une répartition des tâches claire et définie entre toutes les parties prenantes des projets ;
- Un suivi budgétaire régulier pour chacun des projets ;
- La définition et le respect d'un planning de réalisation ;
- La possibilité de suivre une méthodologie et ainsi avoir une méthode de travail uniforme ;
- Une aide à la rédaction des cahiers des charges.

R13. Recrutement d'un chef de projet métier chez OSM

Afin d'améliorer la mise en place des futurs projets métiers des SiL, le CFL recommande le recrutement d'un chef de projet.

Ce dernier aura la charge de l'organisation, du suivi et du pilotage des demandes projets des SiL au travers de l'équipe OSM.

Risque	Responsable	Priorité
Opérationnel	CODIR SiL	Moyenne

Position de l'audité	Acceptée	Contestée	
Eléments clés de la mise en œuvre :			
<p>Les SiL disposent de chefs de projet pour les projets d'envergure au sein de la division « coordination stratégie et projets » du secrétariat général et de chefs de projet IT au sein de la division IT des « services partagés ».</p> <p>OSM collabore étroitement avec ces deux divisions et, en cas de besoin, fait appel à leurs chefs de projets.</p> <p>Le besoin le plus prégnant pour OSM consiste en l'appropriation des besoins métiers des divisions du service commercial, voire des autres services, afin de les traduire en description IT et en cahier des charges.</p> <p>OSM a donc engagé un business analyst le 1^{er} novembre 2021 en lieu et place d'un chef de projet, dont une partie de la description de poste a trait à la gestion de projet.</p> <p>Cette recommandation est donc résolue.</p>			
Personne responsable de la recommandation	[REDACTED], chef du service commercial	Délai	Résolue

6.4 Vision globale de la transition digitale

Les SiL vont devoir faire face à de nombreux enjeux liés à l'éventuelle ouverture des marchés et des changements de modes de consommation. Une digitalisation accrue des prestations et activités des SiL est désormais plus que nécessaire.

Au niveau de l'ouverture des marchés, les enjeux sont les suivants :

- Smart metering : avec le développement du smart metering, la facturation devra être adaptée. D'ici 2027, au moins 80% de tous les dispositifs de mesure de chaque zone de desserte devront être équipés de systèmes de mesure intelligents. La mise en œuvre de systèmes de mesure intelligents, composés d'appareils de mesure intelligents et d'un système de communication, et celle du dispositif associé de mise à disposition des données ouvriront des possibilités novatrices :
 - Valeurs mesurées au quart d'heure ;
 - Tarifications selon le comportement de consommation et les disponibilités (tarifs variables) ;
 - Information directe de la clientèle (portail web, apps) ;
 - Possibilité d'offres de services à valeur ajoutée pour un public plus large (p. ex. le suivi énergétique limité aujourd'hui aux clients disposant d'un compteur à télé relevé).
- Processus de changement de fournisseur : avec l'ouverture complète des marchés, tous les clients pourront choisir librement leur fournisseur d'électricité ou de gaz. Les processus de changement de fournisseur et d'échanges de données devront pouvoir être effectués en masse sans perte de maîtrise ;
- Augmentation des données à stocker et à gérer et gestion de la sécurité des données ;

Panorama des marques des SIL en 2019

